

畅销书《QBQ! 问题背后的问题》的高级版

摒弃拖延、抱怨、推诿的行动指南

QBQ!

的五项修炼

提高责任意识的实践

Flipping the Switch:
Unleash the Power
of Personal Accountability
Using the QBQ!™

白金版

(美) 约翰·米勒 著 富 强 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Q B Q !

Flipping the Switch

Unleash the Power of Personal Accountability Using the QBQ!™

的五项修炼

提高责任意识
的实践

● [美] 约翰·米勒 著

● 富强 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

John Miller: Flipping the Switch: Unleash the Power of Personal Accountability Using the QBQ!™

Copyright © 2006 by QBQ Inc.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with G.P. Putnam's Sons, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书中文简体字版由 G. P. Putnam's Sons 授权电子工业出版社出版, 未经书面许可, 不能以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权所有, 侵权必究。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-3275

图书在版编目 (CIP) 数据

QBQ! 的五项修炼: 提高责任意识与实践 / (美) 米勒 (Miller, J.) 著; 富强译. 白金版. —北京: 电子工业出版社, 2009.10

书名原文: Flipping the Switch: Unleash the Power of Personal Accountability Using the QBQ!™
ISBN 978-7-121-09205-3

I. Q… II. ①米… ②富… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 112020 号

责任编辑: 马晓云

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

装 订: 北京中新伟业印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 900×1280 1/32 印张: 4.75 字数: 84 千字

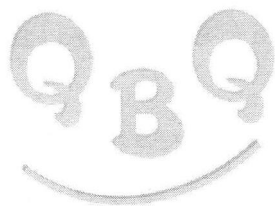
印 次: 2009 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 19.80 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



失败者为失败找理由， 成功者为成功找方法

多普达通讯有限公司总裁兼 CEO 李绍唐

2004 年，在《QBQ！问题背后的问题》出版发行后的第一时间，我就读完了该书。读后感触很深刻，并且经常向朋友推荐这本好书。大家都一致推崇 QBQ 的正面态度与观念。在电子工业出版社希望转载我为《QBQ！问题背后的问题》的后续实践版——《QBQ！的五项修炼》所撰写的推荐文时，我便欣然答应，并乐意一同与中国大陆的读者分享关于 QBQ 的个人观点。

在社会上，遇事推诿、没有个人责任意识的人并不少见，抱怨别人一无是处的人也不稀奇，不知上进不肯学习



的人更是比比皆是。但是，要找一个肯吃苦耐劳、肯学习又认真负责，还具有创意，并凡事以服务为中心的人却少之又少！

要做一个混同一般的人是很容易的，但要做一个与众不同的人，其实也并不难，就是观念转个弯，态度调整一下。

出了校门，不再有人在你身旁耳提面命：态度应该这样，事情应该那样；进入社会，不再有人拿出十足的耐心教你做功课，给你宽裕的时间学习。一切得自己对自己负责，就像一艘从未出过港的新船，要自己去游历汪洋大海。

经过多年的社会历练，我个人认为凡事在于“态度”。当一个人的态度出现差池，哪怕他再杰出，都有不为人认可的部分。虽然说 QBQ 是一套关于处世的工具法则，但是书中更强调 QBQ 的优势实践原则就是“态度”。态度摆正了，可说是成功者为成功找方法，而态度不正确，就叫做失败者为失败找理由。

由于个人工作上的历练，在日常生活中，习惯对问题采取直接的“切片处理”。什么是“切片”呢？就是单刀直入，直接洞察问题。一个被自己定义成问题的问题，当然不能视而不见、听而不闻、思而不考，除非那是别人的问题，那就省着点，别管。话说回来，真正要严加管教的问题是关于自己。

失败者为失败找理由，成功者为成功找方法



要是自己能管的问题，不就不是问题了吗？我们总是把全部的力气用在对付别人身上，也许从未试过“想办法对付自己”这个方式。当你把所有的力气花在别人身上时，你会发现，问题总是永无止境。如果你换个角度，把力气用在对付自己的缺点上、用在自我提升上，顿时所有的问题都不再是问题，因为你将会变成一个消融问题的人，而不是穷于应付问题的人。

我在外商公司工作的 24 个年头里，心中酝酿出一把尺，这把尺可以标示成功、失败，可以度量优秀、平庸。我发觉常见的工作态度有下列三种：

第一种，永远以个人利益为前提，脱开个人利益范围他漠不关心。这种工作者往往将自己导向失败。

第二种，以部门利益为重心，凡是对他的部门有益处的，他举双手赞成；反之他事不关己，高高挂起。这种工作者通常有相当大的门户之见，遇到横向沟通时便会出现各种问题。

第三种，以公司的利益为使命，懂得识大体，秉持这种大格局的工作态度，通常是公司最优秀的成员，也是可以担大任的精英。

话说我个人的亲身经验，当年，我刚到上海的时候，想要买个日本进口的热水瓶，于是我就近到淮海路的一家百货公司去寻找。我接连问了三三位售货员，他们都告诉我：

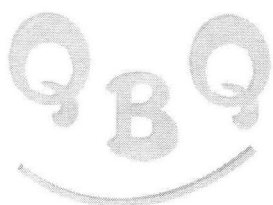


“不知道。”我又继续去问第四位售货员，最后他才告诉我：“我们这里卖的都是国产品，你要买进口的热水瓶，应该到淮海中路的某家百货公司去。”这下我才豁然开朗，并且牢牢记住了这位售货员，心想下次要购买国产品的时候，一定会来找他。

这个故事虽小，却印证了 QBQ 的精神。前三位售货员的服务态度就是标准的不管、不理、不说，第四位才真正懂得了服务的精髓，实践了 QBQ 的原则。

在科技发达且各行各业进步神速的今天，服务品质和工作态度更应该加紧脚步跟上时代。在《QBQ！的五项修炼》一书中，清楚地指出：个人要在生命过程中创造出自己的优势，只要确实掌握“学习、负责、创意、服务、信任”的五项原则，必定能为自己交出一张亮眼的“人生成绩单”。我相信！你呢？何不试试呢！

2006 年 4 月 18 日于上海



出版者的话

行动决定一切！

在《QBQ！的五项修炼》出版前夕，我再一次仔细重读了《QBQ！问题背后的问题》。就像统一星巴克总经理徐光宇所说，该书的魅力在于，每读一次，都会有不同的认识。

在《QBQ！问题背后的问题》中，作者米勒指出，对于我们工作中经常听到的以下问题：

- 这不是我的错。
- 这不是我分内的事。
- 谁来为这件事负责？
- 他们怎么没有事先沟通好？
- 他们什么时候才能做好他们分内的事？
- 谁能够解决这个问题？
- 这个问题等会儿再说。



- 什么时候我才能找到好的人才？

.....

其问题背后的问题，就是个人责任意识的缺乏，并由此导致了推诿、抱怨、拖延、执行不力，成为社会的一大流行病，成为阻碍组织或个人达到目标、实现愿景、在市场竞争中取胜的重要因素。

米勒指出，要提高个人责任意识，首先就是不要再问以上这些“坏”问题，而是首先要问

- 我如何能够改变现状？
- 我能为此做些什么？
- 我应该如何做得不同寻常？

这样一些有助于解决矛盾、改变现状的“好”问题，从自身做起，切实提高个人责任意识，这就是QBQ的原则。

自《QBQ! 问题背后的问题》出版以后，全世界已经有近100万人通过实践QBQ的原则，提升了工作绩效，改善了个人生活。

在最新出版的《QBQ! 的五项修炼》中，米勒将实践QBQ原则的行动方案进一步提升为：

以正确的方法、明确的行动，确实去做必须做的事。

- 我所面对的问题或状况是什么？
- 我自己对这个问题的看法如何？
- 问题是怎么发生的？
- 面对这个问题，我对自己说了什么？



- 我认为更务实、理性、建设性的处理方法是什么？
- 我期待什么样的结果？写下明确、可测量、行动导向、务实、有时间限定的目标。
- 我该如何将秉承个人责任的原则付诸行动？

作者所说的正确方法，就是本书的核心——QBQ 优势原则的五项修炼：

学习、负责、创意、服务、信任

哲学家笛卡儿说：“我解决的每一个问题，都成了一个模式，我以后用它来解决其他问题。”尽管改变要从思考模式的修炼开始，但了解了模式，知道了方法之后，行动是决定一切的重要因素。

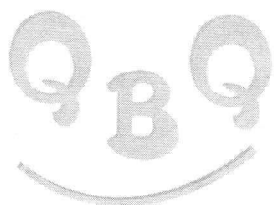
本书以生动鲜活的日常工作生活中的例子，诠释了能够切实行动起来，实践 QBQ 原则，提高个人责任意识的原则与方法，附录中的 29 个 QBQ 问题，还为读者提供了如何将修炼原则化为实际效果的行动指南。

推荐所有的人都学习一下本书，希望你也能由此获得 QBQ 的优势：

问题得到解决，部门壁垒被打破，服务质量得到改善，团队士气高涨，人员不断成长并从容面对与适应变化，个人生活得到改善，心情愉悦，具有成就感。

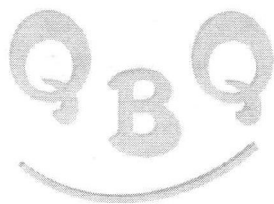
这也是我们大家共同的心愿！





QBQ! 大事记

- 2001 年由作者独立出版，至 2004 年，3 年间仅团购直销达 30 万册。其中卡尔森酒店集团旗下丽家酒店（连锁），一次订购 18 000 册。
- 2004 年 9 月由美国企鹅出版公司，以“下一本《谁动了我的奶酪》”为定位，在全球正式出版发行。
- 2004 年 10 月登上美国《商业周刊》畅销书排行榜。
- 2004 年 11 月，在《波士顿环球报》“2005 年将主宰商业环境的 101 个人、产品、创意”的评选中，《QBQ！问题背后的问题》名列第 45 位。
- 2005 年 1 月《QBQ！问题背后的问题》中文简体字版出版。
- 2006 年 6 月《QBQ！的五项修炼》中文简体字版出版。



目 录

1 QBQ 优势的修炼原则	1
2 问更好的问题	7

优势原则一——学习

3 学习的愿景	17
4 学习的障碍	21
5 学习等于改变	31

优势原则二——负责

6 负起责任，解决问题	37
7 指责：负责的反义词	41
8 另一种形式的指责：勾心斗角	45
9 不找任何借口	47
10 不再说“这不是我分内的工作”	49
11 为工作安全负起责任	53
12 要负责任，但不要过了头	57



优势原则三——创意

- | | | |
|----|-------------------|----|
| 13 | QBQ 式创意：成功运用现有的资源 | 61 |
| 14 | 以创意改变思维方式 | 65 |

优势原则四——服务

- | | | |
|----|-----------------|----|
| 15 | QBQ 服务：想他人所想的服务 | 73 |
| 16 | 服务与谦卑 | 77 |
| 17 | 提供服务的不是组织，而是个人 | 83 |
| 18 | 服务，这么做才对 | 87 |

优势原则五——信任

- | | | |
|----|---------------|-----|
| 19 | 服务的遗赠 | 93 |
| 20 | QBQ 信任：关键在我自己 | 97 |
| 21 | 建立信任的方法 | 101 |

实践优势原则

- | | | |
|----|-----------|-----|
| 22 | 信任需要时间 | 115 |
| 23 | 像拉里一样乐在其中 | 119 |

附录 将优势原则付诸行动

- | | |
|--------------------|-----|
| ——29 个值得讨论的 QBQ 问题 | 125 |
|--------------------|-----|

- | | |
|-----|-----|
| 感谢篇 | 131 |
|-----|-----|

- | | |
|---|-----|
| 立刻访问 www.QBQ.com | 134 |
|---|-----|

- | | |
|--------------------------|-----|
| 成功实践 QBQ 原则，增进了员工责任意识的组织 | 135 |
|--------------------------|-----|

- | | |
|--------------|-----|
| 与其他人一起分享 QBQ | 139 |
|--------------|-----|

1

QBQ 优势的修炼原则



首先，请看以下的故事。

我亲身体会到了个人责任的影响力有多大。最近，我收到新主管给我的第一次年终评核。我们的机构是一家大型金融保险公司，员工可能达到的绩效最高考核等级是“优”。我的主管一开场就对我说，15 年来，他从不曾给任何人“优”，“但是你的表现实在太亮眼了，所以我今年要给你评为‘优’，我希望能有十几个像你这样的部属！”

此外，他还写了评语：“始终专心处理问题，设法改善现状。很少批评其他人的表现，而是努力改善部门内的沟通、了解状况，并且增强个人能力。”



我真的不知道该说什么，但在那时候，我才明白《QBQ！问题背后的问题》这本书对我的帮助有多大。

开始接任新职位的时候，我刚好读到这本书，立刻引起我心底的共鸣。我将书里的训诫铭记在心，随时提醒自己如何问出更恰当的问题，改善眼前的状况。受到挫折的时候，QBQ 协助我重新引导自己的情绪，转向出力贡献而不是出言抱怨——找出自己可以出力的部分，随即采取行动。这让我更有干劲。一年后的现在，老板对我的努力赞誉有加。这种感觉真是太美妙了！

这个故事是比尔提供的，他是某大保险公司的中级主管，也是《QBQ！问题背后的问题》的读者，QBQ 的成功实践者。

在看到非常多的像比尔这样的例子之后，我逐渐体会到，运用 QBQ 并且实践个人责任的人，比起不这么做的人更有机会成功。我认为这是一种“QBQ 优势”。虽然比尔的例子主要是在职场上取得优势的，其实，在我们人生中的每个方面，QBQ 和个人责任都能带来类似的优势。

运用 QBQ 并且实践个人责任的人，比起不这么做的人更有机会成功，这就是“QBQ 优势”。

1 QBQ 优势的修炼原则



比尔的例子也说明，人的潜能就像被一个开关控制一样，只要能够“打开开关”，就会释放出不可思议的力量。通过 QBQ 和个人责任成功实践者的大量例子，我们可以确认，人生潜能的开关就是——以 QBQ 的方式问问题，换句话说就是问“问题背后的问题”。

在这本书中，我们将会探讨修炼 QBQ 优势的五项原则，也就是引导我们行为准则的最基本概念或价值观。这五个 QBQ 优势的修炼原则就是：

- 学习
- 负责
- 创意
- 服务
- 信任

当然，这些原则并不是什么新道理，大家也都知道实践这些原则可以改善人生。大家比较陌生的，也是我们在本书中将要探讨的，即个人责任与 QBQ 和以上五项原则之间的关系。我们将会说明，想要在生活中获得 QBQ 优势，首先需要自我修炼这些原则，“运用 QBQ 并且实践个人责任”可能是最有效的修炼这些优势原则的策略。

但是，问“问题背后的问题”为什么会像打开潜能开关一样呢？请想象一下，当你打开电灯开关的时候会发生什么情形。这实在太寻常了，你大概连想都没想过：打开



开关的时候，你就会解除障碍，释放出一种电子的流动（称为“电流”）。这种流动的能量会在一瞬间抵达灯泡，让它亮起来。虽然灯泡是由电流点亮的，但打开开关才是最基本的第一步。

打开人生潜能的开关，意思就是问“问题背后的问题”。

同样，问“问题背后的问题”也是修炼优势原则所不可或缺的第一步。

个人责任是推动实现这些原则的力量，但 QBQ 却是真正促使我们采取有责任的想法和做法的开关。就像我们关掉开关灯泡立刻就会熄灭一样，我们一旦失去责任意识，抱着指责、抱怨、受害者的想法，或是行动拖延，那么我们就同时停止了学习，推卸了责任，不再采取有创意的行动，并拒绝为他人服务。而且，我们刚刚和别人建立起来的信任，也很快消失不见了。

因此，要获得能够使我们的人生改观的 QBQ 优势，就需要自觉地在实践个人责任的基础上，修炼这五大原则——学习、负责、创意、服务及信任。而 QBQ 刚好可以帮助我们做到这一点。

单纯阅读关于个人责任的书籍，并不能完成对 QBQ